

Gouden Tijden, Zware Tijden: de toestand van HRM

Rede in verkorte vorm uitgesproken door Ben Emans bij diens installatie als lector Duurzaam HRM-beleid bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen

Dr. B.J.M. Emans
Groningen, 3 juni 2009

Samenvatting

- De vraag die aan de orde gesteld wordt is: wat kan een kennisinstelling als de Hanzehogeschool Groningen bijdragen aan het vakgebied HRM zoals dat er hedentendage voorstaat? En, voorafgaand daaraan: hoe staat dat vakgebied ervoor?
- HRM is te definiëren als de zorg voor een duurzame beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel. Op elk van deze vier gebieden ziet HRM zich vandaag de dag met grote uitdagingen geconfronteerd. In die zin zijn het zware tijden voor HRM. Dit is één karakteristiek van de toestand van HRM.
- Het psychologische paradigma van de lerende organisatie leert dat strategische besluitvorming in bedrijven praktisch onmogelijk is, vanwege de hyperturbulentie en de hypercomplexiteit van de organisatieomgeving, tenzij er continu geïnvesteerd wordt in competenties van personeel. De economische Human Resource Based View of the Firm leert dat bedrijven, vanwege de hypercompetitiviteit in de omgeving waarin ze opereren, alleen kunnen overleven wanneer ze continu bouwen aan een hoogwaardig en uniek personeelsbestand. Beide organisatiekundige inzichten leiden tot de conclusie dat modern management vooral op HRM berust. In die zin beleeft HRM gouden tijden. Dit is een tweede karakteristiek van de toestand van HRM.
- Het Gouden-Tijden-verhaal is geen vrijblijvende tijding. HRM moet zijn adel bewijzen, hoe moeilijk dat ook is gegeven de Zware-Tijden-realiteit. Manieren om dat te doen komen er steeds op neer dat HRM-professionals de M van HRM serieus nemen, dat wil zeggen dat ze zich in alle opzichten als manager opstellen. Dit laat zich concretiseren met de volgende vier punten, waarmee de toestand van HRM zich verder laat karakteriseren.
 1. Een manier voor HRM om met de Gouden-Tijden-realiteit om te gaan is het zich afficheren als P&O (personeel en organisatie). De symboliek daarvan is dat het zeggenschap claimt over de inrichting van de organisatie. Zonder die zeggenschap kan het zijn werk niet doen.
 2. Een andere manier voor HRM om met de Gouden-Tijden-realiteit om te gaan is het systematisch en onbeschaamd investeren in de eigen machtspositie.
 3. Weer een andere manier voor HRM om met de Gouden-Tijden-realiteit om te gaan is het bewust werk maken van de implementeerbaarheid van de programma's die het ontwikkelt, dus niet alleen van de inhoudelijke kwaliteit ervan.
 4. Een vierde manier voor HRM om met de Gouden-Tijden-realiteit om te gaan is, tot slot, het verzakelijken van de zelfkritiek: stoppen met het ter discussie te stellen van de eigen identiteit en in plaats daarvan het vertalen van kritische commentaren in een stapsgewijze verbetering van de HRM-praktijk.
- Bij het opstellen van een agenda voor HRM-onderzoek is het goed om voor ogen te houden dat de Gouden-Tijden-realiteit HRM als een volwassen vak neerzet. Een vak dus, waarvan het belang en het fundament niet meer onderzocht hoeven te worden. Gegeven de Zware-Tijden-realiteit is er echter wel behoefte aan een ander soort onderzoek. Het gaat dan om onderzoek dat – bescheiden van opzet – gericht is op detailvragen waar de HRM-professional tegenaan loopt. Twee onderzoekslijnen liggen daarbij voor de hand. De ene komt neer op het analyseren van concrete HRM-praktijken om daaruit vervolgens lessen voor de vakbeoefening te trekken. De andere komt neer op het monitoren van ontwikkelingen in de samenleving zodat de HRM-professie de ontwikkeling van het vakgebied daarop kan afstemmen. Beide onderzoekslijnen laten zich goed inpassen in onderzoeksprogramma's van hogescholen en langs elk van beide wordt binnen het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool Groningen dan ook aan onderzoek gewerkt.

Geachte toehoorders,

Wij treffen elkaar hier vanwege de start van het lectoraat Duurzaam HRM aan de Hanzehogeschool Groningen. Dit heuglijke feit heeft alles te maken met de opzienbarende groei en ontwikkeling van het vakgebied HRM, Human Resource Management. Aan die groei en ontwikkeling wil ik bij deze gelegenheid dan ook aandacht besteden, waarbij het me vooral te doen is om de consequenties daarvan voor het werk van degenen die in de praktijk verantwoordelijk zijn voor HRM: personeelsmanagers en managers in het algemeen¹. Ik kom met een visie op die consequenties, niet als een stuurman aan de wal die het allemaal beter weet, maar als iemand die is aangesteld om zich te verdiepen in praktijkthematieken en om daarover te reflecteren. Dat is namelijk de kern van de lectorfunctie. Een lectoraat is eigenlijk een reflectoraat. Ook dat is iets om bij stil te staan: met wat voor bijdragen kan een lectoraat 'Duurzaam HRM' iets betekenen voor het vakgebied HRM?

Het betoog dat ik ga houden komt uiteindelijk uit bij de behandeling van de laatstgenoemde vraag. Met betrekking tot twee onderwerpen kunt u dus enige beschouwingen tegemoetzien:

1. Hoe staat het vakgebied HRM er hedentendage voor? Wat is de situatie waarin HRM zich bevindt binnen de samenleving, binnen bedrijven?
2. Met wat voor onderzoeksagenda kan een kennisinstelling als de Hanzehogeschool, gegeven die situatie, van betekenis zijn voor het vakgebied?

Vooraf iets over het gebruik van de onalledaagse term 'Human Resource'. Dat is net zoiets het gebruik van 'human being', terwijl gewoon 'mens' bedoeld wordt. Typisch Amerikaans. Toch heeft de term HR wel wat. Hij duikt voor het eerst op in een verhandeling uit 1919 (zie Kaufman, 2007). Het moeilijk te vertalen onderdeel 'resource' verradt zijn economische herkomst. Om een onderneming te managen, zo leert de economie, heb je resources nodig, zoals grondstoffen, energie, kapitaal, informatie, good-will, vergunningen, hardware, software en... mensen, met hun vernuft, energie en engagement. Een ondernemer moet al die resources op peil houden, inclusief dus de menselijke resources. De zorg voor dat laatste is op een gegeven moment HRM gaan heten, eerst in Amerika, en sinds zo'n dertig jaar geleden ook in Europa (zie: Bloisi, 2007, p.10, Ligtingen, 2008).

Er is een traditionelere benaming, personeelsmanagement, en deze wordt nog altijd gebruikt, maar het gebruik van de term HRM krijgt niet voor niets de overhand. Dat zit hem in een paar subtiële associaties die deze term oproept (zie Verburg, 1998, pp. 5-8, voor de vele connotaties waarmee de termen 'personeelsmanagement' en 'HRM' elkaar beconcurreren). Met de R van Resources herinnert het HRM-label ons aan het gegeven dat ondernemen investeren in personeel inhoudt. En de H van Human maakt dat we niet vergeten dat het om een speciaal soort resources gaat, geen ziellose zaken maar intelligente wezens, behept met gevoelens die gerespecteerd, behoeften die vervuld, belangen die behartigd en rechten die gehonoreerd moeten worden. De M van management, tot slot, staat ook voor indringende boodschap; daar kom ik nog op terug.

1. De positie van HRM in de samenleving

De ontwikkeling die het HRM-ambacht heeft doorgemaakt sinds zijn ontstaan zo'n 100 jaar of nog langer geleden is er een van toenemende omvang en toenemend belang (zie Kaufman, 2007, Bax, 2003, pp.7-20). Zij is de pendant van een aantal sociaaleconomische ontwikkelingen. Sommige daarvan hebben ervoor gezorgd dat HRM is uitgegroeid tot de belangrijkste pijler van de bedrijvigheid in onze samenleving. Wat dat betreft zijn er, zoals Becker, Huselid & Ulrich en onlangs nog Ester het noemden, *gouden tijden* aangebroken voor HRM (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, p. 6, Ester, 2008). Andere ontwikkelingen hebben gemaakt dat Human Resource Management een niet eerder vertoonde graad van moeilijkheid bereikt heeft. In die zin zijn er ook *zwarte tijden* aangebroken. 'Gouden Tijden, Zwarte Tijden', zo kunnen we de toestand karakteriseren waarin HRM zich in onze tijd bevindt. Door een heel geleidelijk proces is het zover gekomen. Het geleidelijke ervan maakte het onzichtbaar in de publieke waarneming, wat een reden te meer is om er vandaag eens expliciet bij stil te staan. Ik begin met het Zwarte-Tijden-verhaal.

1.1. Zwarte tijden voor HRM

Binnen een onderneming zijn de HR-managers verantwoordelijk voor het personeel. Ze moeten ervoor zorgen dat er voldoende personeel is. We spreken dan over de *beschikbaarheid* van personeel. Ze moeten er ook voor zorgen dat het personeel gekwalificeerd is en blijft. We spreken dan over de *inzetbaarheid* van personeel. En ze moeten zorgen voor personeel met een positieve werkhouding. We spreken dan over de *gemotiveerdheid* van personeel. Tot slot moeten ze er ook voor zorgen dat het personeel gezond en energiek blijft. We spreken dan over de *vitaliteit* van het personeel. Human Resource Management is dus te definiëren als de zorg voor een duurzame beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel. Het bestrijkt daarmee niet minder dan vier taken en dat alleen al maakt HRM een hele opgave. Elk van deze vier taken confronteert het hedendaagse HRM bovendien met niet eerder vertoonde uitdagingen en dat maakt dat er van de moderne HRM-professional extra veel gevraagd wordt. Ik zal een indruk geven van wat er bij elk van de vier HRM-taken tegenwoordig komt kijken. Meer dan een indruk is het niet. Een complete uiteenzetting van de stand van zaken zou in vier boekwerken resulteren, althans voor zover er documentatie beschikbaar zou zijn. Daar komt bij dat het bij elk van de vier taken gaat om een dynamische stand van zaken. We kunnen er zeker van zijn dat de situatie over een paar jaar weer anders is dan vandaag.

Wat volgt zijn dus moment-impressies. Samen geven ze een beeld van de veelomvattendheid en de complexiteit van het hedendaagse HRM-ambacht. Bij wijze van intermezzo, echter, volgt eerst een beschouwing over hoe de gekozen definitie van HRM (in termen van beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel) zich verhoudt tot gangbare HRM-definities, en dan met name die van Ulrich (1997), die al meer dan tien jaar als een baken voor de beroepsgroep fungeert.

Intermezzo: een definitie van HRM

Er zijn vele definities van HRM in omloop (zie bijvoorbeeld Cascio, 1989, p. 25, Lievens, 2006, p. 3, Dessler, 2009, p. 2). Deze zijn niet strijdig met de hier gehanteerde definitie maar er is wel een verschil: ze leggen meer de nadruk op wat HRM pleegt te doen, de 'doables' in de terminologie van Becker *et al.*, 2001, terwijl de definitie in termen van beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit het abstracter houdt en de 'deliverables' van HRM preciseert, de bijdragen van HRM aan het wel en wee van organisaties en organisatieleden. De aanzet om HRM in termen van deliverables te definiëren is gegeven door Ulrich in zijn boek Human Resource Champions uit 1997, waarin hij HRM definieert als een samenstel van vier onderscheidbare rollen, elk met hun eigen deliverable. Met de hier gehanteerde definitie treed ik dus in zijn voetsporen, maar ik neem ook afstand van zijn model.

Ulrich noemt een van zijn HRM-rollen 'employee champion' en in verband daarmee heeft hij het over de deliverable 'employee commitment and capability', wat op hetzelfde neer komt als gemotiveerdheid en inzetbaarheid van personeel, twee van de vier hierboven genoemde HRM-deliverables dus. Over de andere twee, beschikbaarheid en vitaliteit, heeft hij het niet, maar dat kan alleen maar als een ommissie gezien worden. Beschikbaarheid is bijvoorbeeld de 'deliverable' die bij de klassieke 'doable' Human Resource Planning hoort en is als zodanig niet weg te denken van het werkterrein van HRM. Ulrich zal niet ontkennen dat die erbij hoort en hetzelfde geldt voor nummer 4, vitaliteit. Afgezien van deze details, echter, sluit de hier gehanteerde definitie van HRM aan bij die van Ulrichs rol van employee champion. Maar Ulrich laat het hier niet bij. Hij voegt nog eens drie deliverables van geheel andere orde aan zijn model toe, gekoppeld aan de drie andere rollen die hij HRM toebedeelt, namelijk die van 'strategic partner', 'administrative expert', en 'change agent'. De vraag is of het vol te houden is dat die rollen echt op zichzelf staan en echt hun eigen deliverables hebben. Of ze echt aanvullend zijn.

Ulrichs 'strategic partner' rol omvat een geheel van HRM-diensten waarvan de deliverable gelegen is in bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsstrategie. De zorg daarvoor heet strategisch HRM. Hoe op zichzelf staand is deze deliverable? De employee champion levert ook diensten en deze dienen evengoed een bijdrage te leveren aan de bedrijfsstrategie. Het zou bizar zijn als ze dat niet deden. Onstrategisch HRM bestaat niet. De strategic partner rol van Ulrich staat daarom niet op zichzelf en de bijbehorende deliverable is niet af te zonderen als iets op zichzelf staands. Hij staat voor niet meer dan een punt van aandacht voor de employee champion en kan daarmee niet als een op zichzelf staande rol beschouwd worden.

Iets soortgelijks is er aan de hand met de rol van administrative expert, waarvan de deliverable volgens Ulrich neer komt op een efficiënt geheel aan HRM-procedures. De employee champion bedient zich van allerlei procedures (voor werving, selectie, opleiding, beloning et cetera) en draagt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en het onderhoud van die procedures. Het behoeft geen betoog dat het bedrijf van hem verwacht dat hij daarbij op efficiency let. Maar dat verheft efficiëntie nog niet tot een zichzelf staande deliverable, en de rol van administrative expert niet tot een op zichzelf staande rol.

Dan is er tot slot nog de rol van 'change agent'. Daarmee voegt Ulrich wel iets toe aan de employee champion-rol. De deliverable daarvan is namelijk niets minder dan organisatieverandering. Deels is dat natuurlijk een deliverable die al in de employee champion-rol vervat zit. Ontwikkeling van personeel en ontwikkeling van HRM-procedures komen simpelweg neer op organisatieverandering. In die zin behoort organisatieverandering tot het dagelijkse werk van de employee champion. Tot zover niets nieuws. Ulrich bedoelt het echter breder. Hij ziet ook een taak voor HRM weggelegd als het gaat om organisatieveranderingen die los van het werkveld van de employee champion staan. Als voorbeeld noemt hij 'reducing cycle times in all organizational activities' (Ulrich, 1997, p. 30). De vraag is of dat niet teveel van het goede wordt. Voor zover dit soort veranderingen de competentie en de inzet van personeel betreffen is er geen misverstand mogelijk: dan ligt er een taak voor HRM, maar dan gaat het wel om een taak die al in het pakket van de employee champion zit. Voor zover het om wat anders gaat (voor zover er geen human resources in het geding zijn) is het een Fremdkörper in het geheel van HRM-taken en betekent het een taakverzwaring terwijl dat wel het laatste is waar HR-managers op zitten te wachten.

Consequent redenerend in termen van deliverables komen we dus tot een definitie van HRM die nagenoeg samenvalt met Ulrichs definitie van de employee champion. Drie kanttekeningen daarbij. Ten eerste: het is voor de precisie van de definitie goed om de deliverables in kwestie helder te benoemen. Dat kan met het kwartet van beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel.

Ten tweede: een definitie in termen van deliverables kan nooit de pretentie hebben de complete realiteit van het HRM-werkveld in beeld te brengen. Zo'n definitie zegt *wat* HRM produceert, niet *hoe* het dat doet. Niet wat voor (HRM)competenties ervoor nodig zijn. Niet wat voor concrete werkzaamheden ermee gemoeid zijn. Niet wat voor aandachtspunten het op de HRM-agenda zet. Pas mét de benoeming van competenties, werkzaamheden en aandachtspunten kunnen we verder inhoud geven aan de employee champion rol (Ulrichs behandeling van de drie extra rollen van

'strategic partner', 'administrative expert', en 'change agent' doet in feite niets anders dan dat, al lijkt zij iets anders te doen door de rollen als gescheiden entiteiten op te voeren). Door aldus inhoud te geven aan het HRM-ambacht brengen we ook meteen de 'multifaceted nature' (term van Caldwell, 2003) ervan terug in beeld, met alle intra-rol conflicten die daarbij horen. Met zijn onnatuurlijke compartementalisatie van HRM-rollen kon Ulrich deze problematische kant van het vak negeren.

Het is interessant is om te zien hoe het vierrollen-model van Ulrich geëvolueerd is sinds zijn ontstaan in 1997. Tien jaar na het uitkomen van zijn boek presenteert hij een actualisering van zijn model (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007²). Hij introduceert een nieuw model dat oogt als een uitbreiding van het oude rollenmodel, met enerzijds nieuwe namen voor het oude viertal, zoals 'strategy architect', voor 'strategic partner' en 'culture & change steward' voor 'change agent', en anderzijds een paar extra rollen erbij. Het grootste, zij het subtiële, verschil met het oude model echter is dat het nu als een competentiemodel gepresenteerd wordt. Niet meer als rollenmodel, hoezeer de benamingen ook associaties met rollen oproepen. Blijkbaar was Ulrich uiteindelijk zelf ook niet meer zo gelukkig met zijn rollen-concept. Dat betekent wel dat zijn nieuwe model niet meer de pretentie heeft om HRM als vakgebied in beeld te brengen. Het laat ons dus zonder een definitie van HRM zitten. Dan is het goed om te kunnen terugvallen op de definitie die we nog hadden van de employee champion rol (zij het met de kanttekening over de precisering ervan, zie hierboven).

Ten derde: een koppeling van definitie van HRM aan Ulrichs employee champion-rol roept het misverstand op dat zij de HRM-taak versmalt tot het opkomen voor de belangen van werknemers. Zo is het niet bedoeld door Ulrich, maar met zijn label 'employee champion' geeft hij wel aanleiding daartoe, wat bijvoorbeeld moge blijken uit de vertaling die Lievens (2006) ervan geeft: 'verdediger van medewerkers'. Het is moeilijk om duidelijk te zijn bij het definiëren van HRM. De deliverables van de employee champion zijn helder (beschikbaarheid van personeel enzovoorts), maar het werk dat daarachter schuilgaat omvat natuurlijk een veelheid van aandachtsgebieden. Één daarvan is het respecteren van belangen en rechten van medewerkers, ofwel het verdedigen van medewerkers om het – met Lievens - heel pregnant te stellen. Maar dat is niet het enige. De zorg voor de realisatie van de bedrijfsstrategie is er ook een. En zo zijn er nog meer. Ter voorkoming van misverstand kan de term 'employee champion' dus maar het beste worden afgeschaft. We hebben het dan alleen nog, heel zakelijk, over de HRM-deliverables. Wat nu volgt is voor elk van de vier hierboven onderscheiden deliverables een moment-impressie die aangeeft wat er vandaag de dag bij komt kijken.



1.1.1 Moment-impressie 1: de zorg voor beschikbaarheid van personeel

Het is al vaak gezegd: we hebben in Nederland met een structureel tekort aan menskracht te maken. Op onderdelen van de arbeidsmarkt brengt de economische crisis van 2008/2009 daar tijdelijk verandering in, maar krapte blijft overheersen. Het is het verhaal van de ontgroening en de vergrijzing van de samenleving. Beschikbare onderzoeksgegevens hierover zijn samengevat in het rapport van de Commissie Arbeidsparticipatie³ die, bekend onder de naam 'commissie Bakker', nog geen jaar geleden aan de regering voorstellen deed voor maatregelen ter verhoging van de arbeidsparticipatie in Nederland. Ik geef enige cijfers uit het rapport (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008, p. 18-28):

- 2008 – 2015, toename van werkgelegenheid: 600.000 banen
- 2008 – 2015, toename van de potentiële beroepsbevolking (20-65 jaar): slechts 225.000 mensen
(conclusie: de arbeidsmarkt verkraapt fors tussen nu en 2015)
- 2016-2040, afname van de beroepsbevolking: gemiddeld 4% per jaar
(conclusie: als er niets verandert, wordt de krapte na 2015 steeds problematischer)
- 2006, omvang van de potentiële beroepsbevolking: 10.000.000 mensen
- 2006, omvang van werkzame beroepsbevolking: 6.900.000 mensen (=69%)
(conclusie: er staan veel mensen aan de kant)
- 2007: gemiddelde taakomvang: 1391 uur per jaar (van OECD-landen zit alleen Noorwegen lager)
(conclusie: de gemiddelde Nederlandse werknemer maakt relatief weinig uren)

In zijn openbare lectorale les komt Gründemann (2008) met nog meer cijfers, vooral met betrekking tot de zogeheten 'grijze druk' (het groeiende percentage 65-plussers op de bevolking als geheel). Alle cijfers wijzen dezelfde kant op: de arbeidsparticipatie in Nederland *moet* omhoog en zij *kan* ook omhoog. De samenleving als geheel heeft belang bij deze verhoging, en het bedrijfsleven evenzeer, zoals Fruytier (2008) in zijn openbare lectorale les uiteenzet.

De commissie Bakker had als opdracht voorstellen te doen voor wetgeving ter bevordering van de arbeidsparticipatie. Dat doet ze ook maar ze ziet tegelijk de beperktheid daarvan in. Bij wijze van ongevraagde waarschuwing benadrukt ze daarom dat de samenleving het moet hebben van - wat zij noemt - goed werkgeverschap. In de uitwerking daarvan komt zij vervolgens tot een indrukwekkende HRM-agenda, met daarop punten als de verruiming van doorgroeimogelijkheden voor vrouwen, de flexibilisering van werkcondities, het tegengaan van discriminatie, leeftijdsbewust personeelbeleid en introductie van in-service opleidingen (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008, pp. 68-72, zie ook: Ester, 2008). Dit soort taken zal het bedrijfsleven op zich moeten nemen. Beschikbaarheid van personeel is overduidelijk geen vanzelfsprekendheid meer. Er moet zwaar HRM-materieel voor in stelling worden gebracht.

1.1.2 Moment-impressie 2: de zorg voor inzetbaarheid van personeel

Het begrip beschikbaarheid gebruikte ik hiervoor in kwantitatieve zin: er moeten genoeg mensen zijn. Maar we kunnen het begrip ook in kwalitatieve zin gebruiken: er moeten genoeg *geschikte* mensen zijn, en de mensen die er zijn moeten geschikt blijven. We hebben het dan over de inzetbaarheid van mensen (meestal wordt hier de Engelse term 'employability' voor gebruikt,

zie voor een uiteenzetting van dat begrip Thijssen (2000) en Forrier & Sels (2005)). Er is een tijd geweest dat inzetbaarheid niet zo'n probleem was. Veel werk was eenvoudig van aard, en met een beetje opleiding kon iemand jarenlang vooruit in een functie. Dat is verleden tijd. De klassieke geschriften van Taylor uit het begin van de vorige eeuw, met daarin een paar vuistregels voor het rekruteren en instrueren van personeel, lezen als een geschiedenisboek.

Als iemand vandaag gekwalificeerd is voor zijn/haar werk kan dat over een jaar voorbij zijn, ofwel doordat hij/zij dan ander werk doet, ofwel doordat het werk dan andere eisen stelt. De aard van het werk wordt er bij dit alles niet eenvoudiger op. Verantwoordelijkheden nemen toe. Werken vergt een stevige vorm van zelfmanagement. Bij steeds meer banen wordt een beroep gedaan op sociale en communicatieve vaardigheden. En – last but not least – werknemers van hoog tot laag worden tegenwoordig verondersteld ideeën aan te dragen voor nieuw beleid van de organisatie. Participatie heet dat. Vroeger kon men dat misschien nog zien als een gunst van het management aan het werkvolk. Tegenwoordig kan het management niet meer zonder (Bouma & Emans, 2005, Bouma, 2009).

Moderne werknemers doen er verstandig aan zelf hun inzetbaarheid op te peil houden om zodoende overeind blijven op de *fast moving* arbeidsmarkt. Moderne werkgevers moeten daarvoor de mogelijkheden bieden en daarmee tekent zich weer een kolossale HRM-agenda af. Deze behelst veel meer dan het aanbieden van vorming en training. Tegenwoordig hebben we het over loopbaanmanagement. Blijvende inzetbaarheid ontlene werknemers aan loopbanen waarin ze werkervaring opbouwen, vakkennis uitbouwen, met de organisatie vertrouwd raken, sociale netwerken onderhouden, communicatieve vaardigheden ontwikkelen, zichzelf leren kennen. Loopbaanbegeleiding, in de vorm van alle mogelijke vormen van facilitering van de loopbaanplanning van werknemers, is zo een volwaardige HRM-taak geworden, een taak die ook blijkt te renderen (zie: Soens & de Vos, 2008, Verbruggen, Forrier & Sels, 2005, de Vos, Dewettinck & Buyens, 2009). En dat is niet het enige. Meer fundamenteel nog is de taak om de organisatie op de schop te nemen en deze zo in te richten dat er inzetbaarheidbestendige loopbaanpaden ontstaan. We kunnen concluderen dat er voor duurzame inzetbaarheid van personeel het een en ander komt kijken.

1.1.3 Moment-impressie 3: de zorg voor gemotiveerdheid van personeel

Het blad P&O-actueel drukt regelmatig uitkomsten af van enquêtes, van uitzend- en andere bureaus, over wat werknemers bezighoudt. Uit de laatste jaargang destilleer ik het volgende lijstje van werkkenmerken die als belangrijk aangemerkt werden. Het geeft een indruk van waar men aan moet denken om werknemers gemotiveerd te houden.

- Prettige collega's, prettige werksfeer, informele werkrelaties
- Doorgroeimogelijkheden
- Ruimte voor mantelzorg, voor gezinsleven
- Afwisseling
- Internationale contacten
- Snelle besluitvorming, goed management
- Vrijheid

De relatie werkgever-werknemer is te zien als een uitwisselingsrelatie, een relatie van wederzijds geven en nemen (Nauta & Gründemann, 2005, Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1995). In de internationale HRM-literatuur wordt hier de term EOR voor gebruikt, Employee-Organisation-Relationship (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995, Shore et al., 2004). De HRM-zorg voor de

gemotiveerdheid van een personeelslid is niets anders dan de zorg voor een EOR waarin de kosten-baten-balans voor dat personeelslid én voor de organisatie positief uitpakt.

De positieve balans voor de organisatie wordt bewerkstelligd door middel van prestatie management, een HRM-tool die bestaat uit cycli van doelbepalingen en beoordelingen. De werknemer wordt daarmee geprikkeld tot het leveren van hoogwaardige prestaties. Daar moet dan, voor de positieve balans voor de werknemer, iets tegenover gesteld worden. Dat heeft te maken met de salariering (voor explicitering hiervan, zie Emans, 2007a, 2007b) maar ook met allerlei niet-materiële werkopbrengsten, zoals uit bovenstaand lijstje naar voren komt. Een voor HRM complicerende factor hierbij is dat men meer en meer te maken heeft met diversiteit: uiteenlopende wensen en behoeften van werknemers, of het nu gaat om materiële of immateriële opbrengsten.

Voorals in het geval van niet-materiële opbrengsten komt daarbovenop nog de veel grotere complicatie dat deze allemaal voortspruiten uit de manier waarop de organisatie is ingericht. Een actuele kwestie is wat dat betreft de invoering van flexibele werktijden, waarbij rekening gehouden wordt met leefpatronen van medewerkers. Dit kan goed uitpakken (zie voor onderzoek naar effecten: Lewis, 2003), maar grijpt wel diep in in de bedrijfsvoering.

Meer fundamenteel nog is de manier waarop functies en samenwerkingsverbanden in de organisatie geconstrueerd zijn. De causale relatie tussen, zoals dat heet, 'job en team design' aan de ene kant en gemotiveerdheid van medewerkers aan de andere kant vormt een wetenschapsgebied op zichzelf (met veel Nederlandse en ook Groningse inbreng, zie overzicht in Morgeson & Humphrey, 2008). Een zichzelf respecterend HRM kent deze materie, en werkt daarmee. Het bemoeit zich met de inrichting van de organisatie. Het stelt eisen aan die inrichting. Dit kwam hiervoor al naar voren toen het over inzetbaarheid ging (paragraaf 1.1.2), en straks, als het over vitaliteit gaat is het weer aan de orde (paragraaf 1.2.4). De HRM-taak is er met dit alles niet eenvoudiger op geworden. Moderne bedrijven stellen hoge en uiteenlopende eisen aan medewerkers, maar moderne medewerkers stellen ook hoge en uiteenlopende eisen aan bedrijven.

1.1.4 Moment-impressie 4: de zorg voor vitaliteit van personeel

De zorg voor de vitaliteit, het lichamelijke en geestelijke welzijn, van personeelsleden heeft zich als een apart ambacht geconstitueerd, met medici en arbeidskundigen als de professionele dragers daarvan. Binnen bedrijven is er ook meestal een aparte afdeling, de bedrijfsgezondheidsdienst, voor verantwoordelijk. Zo'n afdeling besteedt aandacht aan zieke werknemers en maakt tegelijk werk van gezondheidsbevorderende werkomstandigheden, een praktijk die sinds de invoering van de arbeidsomstandigheden- (ARBO-) wet precies tien jaar geleden een hoge vlucht heeft genomen. Voor HRM lijkt dat een zorg minder, maar dat is slechts schijn want de zorg voor lichamen en geestelijk welzijn is niet te scheiden van de zorg voor inzetbaarheid en gemotiveerdheid. Prestatiemanagement, een motiveringsinstrument bij uitstek, kan bijvoorbeeld heel energiegevend maar ook heel stressbevorderend uitpakken. Tekenend in dit verband is dat de literatuur over gezondheidsbevorderende kenmerken van werkomgevingen (zie overzicht van Gilbreath, 2004) een grote mate van overlap vertoont met de literatuur over motivatiebevorderende kenmerken van werkomgevingen.

Bedrijfsgezondheidszorg en HRM hebben elkaar nodig. Sanders, Ybema & Gründemann (2005) spreken in dit verband van integraal gezondheidsmanagement. Samenwerking is voor beide partijen onontkoombaar. De actuele thematiek van arbeidsparticipatie van ouderen is een van de uitdagingen waar deze samenwerking mee geconfronteerd wordt. Dat is een gebied waarop al veel gebeurt maar er valt nog veel meer te ontwikkelen (zie van Dalen, Henkens & Schippers, 2008). De HRM-agenda was al vol, maar dit soort zaken moet er nog wel bij.

1.2. Gouden tijden voor HRM

Human Resource Management is investeren in personeel. De conclusie van het Zware-Tijden-verhaal is dat daar veel bij komt kijken. Het kost veel. Gelukkig heeft deze medaille een keerzijde: het levert ook veel op. Dat HRM nut heeft behoeft geen betoog, maar er is meer aan de hand. HRM is de kurk waar moderne organisaties op drijven. Meer dan andere managementspecialismen draagt HRM bij aan de continuïteit en de ontwikkeling van die organisaties. Dat is de conclusie waar het Gouden-Tijden-verhaal in deze paragraaf toe leidt.

Het Zware-Tijden-verhaal (zie de vorige paragraaf) berust op feitelijke constatering. Het is een empirisch verhaal. Bij het Gouden-Tijden-verhaal ligt dat anders. De conclusie daarvan berust primair op beredeneerde organisatiekundige inzichten. Het is een rationeel verhaal. Het gaat in het bijzonder om twee eigentijdse inzichten, een van psychologische en een van economische origine. Beide leiden tot de conclusie dat modern management vóór alles op HRM neerkomt. Het eerste (van psychologische origine) is het paradigma van de lerende organisatie. Het tweede (van economische origine) is de Resource Based View of the Firm.

Beide zijn typisch eigentijdse inzichten daar hun uitgangspunt gelegen is in de bijzondere karakteristieken van de omgeving waarbinnen moderne organisaties opereren. Complexiteit, turbulentie, competitiviteit, in dit soort termen pleegt men die omgeving te definiëren. Complexiteit: of het nu om de markt gaat, of over technologie, of over regelgeving, de kansen en eisen waar een organisatie mee te maken heeft zijn verre van overzichtelijk en eenvoudig. Turbulentie: die mogelijkheden en vereisten zijn ook nog eens weinig stabiel en voorspelbaar. Competitiviteit: afgeschermden markten bestaan niet meer. Hieronder zal uiteengezet worden wat de consequenties van deze omgevingskarakteristieken zijn voor de hedendaagse managementagenda. Eerst in termen van het paradigma van de lerende organisatie, daarna in termen van de Resource Based View of the Firm.

1.2.1 Het paradigma van de lerende organisatie

Het paradigma van de lerende organisatie grijpt vooral aan op de omgevingskarakteristieken turbulentie en complexiteit. De hyperturbulentie van de hedendaagse organisatieomgeving vergt van een organisatie dat ze continu aan haar eigen ontwikkeling werkt, rekening houdend met en anticiperend op omgevingsveranderingen. Het gaat daarbij altijd om een kluwen van macroveranderingen, zoals een niet verwachte neergang van de conjunctuur, en microveranderingen, zoals het failliet gaan van een klant. De snelheid waarmee dit soort omgevingsveranderingen zich aandienen, gecombineerd met de hypercomplexiteit ervan, maakt dat een organisatie niet meer te managen is, althans niet in de klassieke vorm van management dat zich doelen stelt en deze vertaalt in investeringen en andere operationele maatregelen. Het probleem is dat geen enkele bestuurder, geen enkele directie, geen enkel managementteam daarvoor voldoende kennis en denkracht in huis heeft. Voor dit probleem biedt de formule van de lerende organisatie de oplossing.

Grondleggers van het paradigma van de lerende organisatie zijn de Amerikaan Senge (1994, 2000) en, in Nederland, Wierdsma en Swieringa (2002). Hun recept is in wezen eenvoudig: richt de organisatie zo in dat werken en leren hand in hand gaan, op alle organisatieniveaus. Als dat recept toegepast wordt is de organisatie in een permanente staat van geprepareerdheid op omgevingsontwikkelingen, of het nu om micro- of macro-ontwikkelingen gaat. Volgens dit recept behelst de rol van het management in een lerende organisatie primair het organisatiebreed op gang houden van leerprocessen, een HRM-rol dus. Naar het uitkomt, kan het zich vervolgens laten voeden met de uitkomsten van die leerprocessen. Ontwikkeling en onderhoud van human resources krijgen bij zo'n opstelling dus voorrang op de managementagenda.

De formule van de lerende organisatie impliceert geenszins dat niet-humane resources (kapitaal, patenten, grondstoffen, energie et cetera) onbelangrijk geworden zijn, maar wel, dat het daar al gauw goed mee komt als de human resources op orde zijn. Met energieke personeelsleden die gemotiveerd en geïnformeerd zijn, en die bovendien blijven werken aan hun capaciteiten,

ontwikkelt zich een organisatie die als vanzelf innoveert en zich van de daartoe benodigde niet-humane resources voorziet, een organisatie die met een ingebouwde slagvaardigheid en flexibiliteit als vanzelf de omgevingssturbulentie en omgevingscomplexiteit aankan. Management is hierdoor vóór alles human resource management geworden. Dat is de bijdrage van het paradigma van de lerende organisatie aan het Gouden-Tijden-verhaal. In geschriften over de lerende organisatie wordt er zelden expliciet een koppeling met HRM gemaakt (zie voor een uitzondering: van der Meer & Buitelaar, 2009 en Buitelaar & van der Meer, 2009), maar dat neemt niet weg dat alles wat er bij het optuigen van een lerende organisatie komt kijken op het werkterrein van HRM ligt.

1.2.2 De (Human) Resource Based View of the Firm

Net als het paradigma van de lerende organisatie, maar volgens heel andere redeneerlijnen, impliceert de 'Resource Based View of the Firm' een meer dan prominente plaats voor HR-zaken op de hedendaagse managementagenda. De RBVF-redenering grijpt vooral aan op de omgevingskarakteristiek hypercompetitiviteit. Puntsgewijs komt zij neer op het volgende.

- 1) De hedendaagse samenleving wordt gekenmerkt door hyperconcurrentie tussen bedrijven, gecombineerd met hypermobiliteit van goederen, diensten, informatie en mensen.
- 2) De hyperconcurrentie maakt het voor een bedrijf noodzakelijk zich blijvend te onderscheiden van andere bedrijven, terwijl de hypermobiliteit het buitengewoon moeilijk maakt om dat te doen.
- 3) Je kunt je als bedrijf alleen onderscheiden als je ervoor zorgt dat de resources waar je je bedrijfsvoering mee voedt niet alleen goed zijn, maar bovendien – en nu komen we tot de kern van de RBVF (Barney, 1991, Conner, 1991, Barney, Wright & Ketchen, 2001, Barney & Arikan, 2001, Cool, Costa & Diericks, 2002) – lastig te verwerven of te kopiëren zijn door andere bedrijven en voorts niet of nauwelijks te vervangen zijn door andere resources. Alleen als jouw bedrijfsvoering geënt is op waardevolle resources waar andere bedrijven niet makkelijk aan kunnen komen en die ze evenmin zomaar van je kunnen afkijken, en waar bovendien ook geen substituten voor bestaan, heb je een onderscheid makend bedrijf, en hoef je de concurrentie niet te vrezen.

Tot zover de RBVF. De boodschap ervan is dat een bedrijf kan voortbestaan als-en-alleen-als het over unieke resources beschikt. Nog afgezien van wat zij voor de positie van HRM betekent heeft deze boodschap al verregaande managementconsequenties. Zo leert zij dat je weinig hebt aan benchmarking, dat is je spiegelen en je optrekken aan andere bedrijven, als je de koers voor je bedrijf uitzet. Je strategie en bedrijfsvoering zijn nu eenmaal gebonden aan de resources die je kunt organiseren. Bij het uitzetten van een koers zal je moeten uitgaan van je eigen resources, om vervolgens, als de koers is uitgezet, te investeren in die resources. Dat is wat de RBVF aan de hedendaagse manager voorhoudt. Niet toekomstplannen *in vacuo* maken, niet targets voor omzet en resultaat kopiëren van branchegenoten, niet trends volgen, niet missives van hogerhand als richtsnoer nemen, maar wel: creatief voortbouwen op wat je bent, met respect voor wat je bent. Het wordt de inside-out benadering van strategische besluitvorming genoemd. Natuurlijk moeten we die benadering niet verabsoluteren. Strategische besluitvorming behoudt altijd een outside-in component (het verdisconteren van de kansen en randvoorwaarden die voortspruiten uit markt- en andere omgevingscondities). Een bedrijf moet alert blijven reageren en anticiperen op wat er in de buitenwereld gebeurt. Maar het gegeven van hypercompetitie en hypermobiliteit, zo leert de RBVF, maakt een inside-out fundament noodzakelijk.

Wat betekent de RBVF voor de positie van Human Resource management? We hebben twee vaktermen: 'Human Resource' en 'Resource Based View of the Firm'. Een fusie tussen deze twee termen ligt voor de hand. We krijgen dan als nieuwe vakterm de 'Human Resource Based View of the Firm', de HRBVF. Deze term is ooit door Paauwe in een ongepubliceerd paper geïntroduceerd (zie Boselie, Koene & Paauwe, 1998) en later op terloopse wijze en voorzien van kritische

kanttekeningen publiek gemaakt door Hans Doorewaard. Deze gebruikt de term, eerst in een artikel met Meihuizen (Doorewaard & Meihuizen, 2000), daarna nog een keer in een artikel met Benschop (Doorewaard & Benschop, 2003a, zie ook Doorewaard & Benschop, 2003b). De gedachte die Doorewaard en zijn collega's met het etaleren van de nieuwe vakterm uitdrukken, een gedachte die gemeengoed is in verhandelingen over modern HRM, is dat een bedrijf alleen levensvatbaar is als het beschikt over unieke *human resources* (zie bijvoorbeeld Wright, Dunford & Snell, 2001, Dickmann, Brewster, & Sparrow, 2008, p.6). De Human Resource Based View of the Firm⁴ is dus de welbekende Resource Based View of the Firm, met de al genoemde managementconsequenties, maar dan verengd tot één categorie van resources: de competenties en eigenschappen van het personeel.

Pauwe, de uitvinder van de term HRBVF⁵, heeft deze uiteindelijk weer afgeschaft, (Pauwe, 2004, p. 90). Hij deed dat bij het uiteenzetten van zijn 'contextually based human resource theory' over de inbedding van HRM in het strategisch management van bedrijven (Pauwe, 2004, pp. 85-94). In dat kader voldeed de term niet vanwege de al genoemde eenzijdige inside-out benadering die in de RBVF en dus ook in de HRBVF besloten ligt. Niettemin blijft de HRBVF herkenbaar als een van de hoekstenen van zijn theorie en in een beschouwing als de onderhavige, over het belang van HRM op zichzelf, verdient de term HRBVF een comeback.

Wat rechtvaardigt de verenging van de RBVF tot de HRBVF? Spreekt er bijziendheid en zelfoverschatting van de HRM-gemeenschap uit, of zijn er objectieve argumenten voor? Zulke argumenten zijn er. Ze hebben te maken met het unieke karakter van *human resources* in vergelijking met andere resources. Die andere resources (grondstoffen, procédés, kapitaal, informatie et cetera) zijn tegenwoordig verkrijgbaar vóór iedereen en anders wel kopieerbaar dóór iedereen. Een bedrijf kan er zich bijgevolg niet meer mee onderscheiden. Vandaag de dag is praktisch alles te koop en ligt praktisch alle informatie op straat. Met *human resources* is dat echter slechts in beperkte mate het geval. Weliswaar kunnen goed functionerende werknemers weggekocht worden en kan specialistische kennis afgetapt worden, maar *human resources* hebben ook iets ongrijpbaars (in het Engels heet het dat het 'intangibles' zijn). Ze laten zich niet per dozijn verhandelen. Ze zijn niet zomaar transporteerbaar. En ze zijn bovendien voortdurend in ontwikkeling. Ze zijn weliswaar niet in bezit van deze of gene onderneming maar door hun ongrijpbaarheid zijn ze wel in belangrijke mate onderneminggebonden. Meer dan andere resources bepalen ze zo de eigenheid, en volgens de RBVF dus de levensvatbaarheid, van een onderneming. De RBVF is daardoor vooral een HRBVF.

De HRBVF-visie gaat voor de ene onderneming natuurlijk meer op dan voor de andere, voor een adviesbureau bijvoorbeeld meer dan voor een tuinbouwbedrijf. Net als de onverengde RBVF moet de Human Resource Based View of the Firm dan ook niet verabsoluteerd worden, maar de geldigheid en de relevantie ervan is met dit soort relativeringen en kanttekeningen niet in het geding. En dat betekent, dat het management van een bedrijf er verstandig aan doet zich voor alles met de Human Resources van dat bedrijf bezig te houden. Dat is de bijdrage van de RBVF, en dan vooral in zijn verengde gedaante van de HRBVF, aan het Gouden-Tijden-verhaal.

1.2.3 Convergentie van het paradigma van de lerende organisatie en de Human Resource Based View of the Firm

Langs twee gescheiden wegen kwamen in de voorgaande paragrafen het paradigma van de lerende organisatie en de (Human) Resource Based View of the Firm tot praktisch dezelfde uitkomst. Het paradigma van de lerende organisatie leert dat strategische besluitvorming in organisaties alleen maar kan voortspuiten uit kennis en capaciteiten die in de organisatie als geheel liggen opgeslagen. De Human Resource Based View of the Firm leert dat strategische besluitvorming alleen maar geënt kan worden op die kennis en capaciteiten. De les voor de praktijk van beide uitkomsten is identiek: HRM is managementprioriteit nummer één. 'Strategy comes last', zo noemen O'Reilly en Pfeffer het in een boek dat zij schreven, vol met tot de verbeelding sprekende voorbeelden van bedrijven waarin management inderdaad voornamelijk neerkwam op gerichte personeelsontwikkeling (O'Reilly & Pfeffer, 2000).

Strategische besluitvorming die voortspruit uit of geënt wordt op de kennis en capaciteiten die in de organisatie voorhanden zijn: dit lijkt op kiezen voor een conservatieve koers. Het paradoxale is echter dat de door O'Reilly en Pfeffer beschreven bedrijven tot de innovatiefste in hun sector behoorden. Het waren geen ambitieeloze bedrijven. Hun 'strategy comes last' betekent dan ook niet dat het management lijdzaam autonome ontwikkelingen van de organisatie over zich heen laat komen. In tegendeel, met zijn personeelsontwikkeling creëert het condities waardoor die ontwikkeling een bepaalde richting krijgt. Het managementambacht krijgt hierdoor iets heel subtiels. Het komt neer op, zoals Lovas en Ghoshal (2000) het noemen, 'guided evolution'. Met die formule oogt het misschien niet meer erg heroïsch, maar het werkt wel.

Het Gouden-tijden-verhaal maakt één ding duidelijk: de HR-managementtaken die zich aftekenen zijn niet alleen omvangrijk, zoals het Zware-Tijden-verhaal leerde, maar ook cruciaal. HR-specialisten in bedrijven worden hierdoor nog onmisbaarder dan ze al waren. De vraag is hoe deze specialisten de hoge verwachtingen waar kunnen maken. De voorgaande beschouwingen kunnen gezien worden als een lange aanloop naar een behandeling van deze vraag, waaraan de volgende paragraaf gewijd is.



2. De positie van HRM-afdelingen in bedrijven

Over de rol van HRM in bedrijven is veel geschreven. Petra Biemans en Frits Kluytmans hebben onlangs nog de balans opgemaakt, beide naar aanleiding van hun benoeming. Biemans als lector HRM bij INHOLLAND, een collega-instelling van de Hanzehogeschool en Kluytmans als hoogleraar HRM aan de Open Universiteit. Biemans (2007, 2008) pakte het beschrijvend aan. Zij schetste een beeld van de feitelijke stand van zaken. Uit dat beeld komt naar voren dat het HRM in bedrijven voornamelijk fungeert als uitvoerder van administratieve zaken en als ondersteuner van het lijnmanagement bij procedurele zaken. Kluytmans (2008, 2009) pakte het analyserend aan. Hij komt tot een pleidooi voor een versterking van de bedrijfskundige gerichtheid van HRM en laat daarbij zien welke nieuwe aandachtsgebieden zich in de huidige tijd aandienen voor HRM. Enkele van die aandachtsgebieden, zoals loopbaanondersteuning, zijn ook hierboven, ter adstructie van het Zware-Tijden-verhaal, genoemd. Tezamen bieden de redes van Biemans en Kluytmans een up-to-date overzicht van het HRM-werkveld anno 2009. In wat nu volgt bouw ik daarop voort, waarbij ik niet zozeer inga op de inhoud van HRM (dat hebben Biemans en Kluytmans al gedaan) maar op de positionering van HRM-afdelingen binnen organisaties. Net als Kluytmans pak ik het analytisch aan. Uitgaande van de geschetste Gouden-Tijden-Zware-Tijden-realiteit, tracht ik te beredeneren wat HRM-afdelingen moeten doen om de niet geringe verantwoordelijkheden die met die realiteit samenhangen aan te kunnen. Ik kom daarbij tot vier wenselijkheden voor de koers van HRM-afdelingen. Het zijn geen nieuwe vergezichten, daar zit een volwassen vak als HRM niet op te wachten. Het zijn eerder trends die door het gegeven van Gouden-Tijden-Zware-Tijden afgedwongen worden. Ze komen alle vier neer op het professioneel werk maken van de managementrol, van de M van HRM dus. Het Gouden-Tijden-verhaal is namelijk geen vrijblijvende tijding. HRM moet zijn adel bewijzen.

2.1 Wenselijkheid 1: HRM positioneert en afficheert zich als P&O (Personeel & Organisatie)

Bij de bespreking van de HRM-taak om te zorgen voor een duurzame inzetbaarheid van werknemers (paragraaf 1.1.2) kwam naar voren dat deze taak alleen tot een goed einde gebracht kan worden als de loopbaanpaden die de organisatie aan haar personeel te bieden heeft inzetbaarheidbestendigend zijn. Dat betekent dat HRM de ruimte moet hebben om dat soort loopbaanpaden te creëren. Daarmee is evenwel het hele functiegebouw van de organisatie in het geding en dat betekent dus dat HRM een zware stem moet hebben bij besluiten over de inrichting van de organisatie. Dit laatste kwam in nog veel sterkere mate naar voren bij de bespreking van de HRM-taken om te zorgen voor een duurzame gemotiveerdheid en vitaliteit van werknemers (paragrafen 1.1.3 en 1.1.4): als de organisatie qua *job & team design* niet goed in elkaar zit is elke HRM-inspanning ter verhoging van motivatie en vitaliteit zinloos en zou het van een gebrek aan professionaliteit getuigen als een HRM-afdeling deze taken toch ter hand neemt. In plaats daarvan zou zij werk moeten maken van een hervorming van het *job & team design*. Bij de bespreking van de HRM-taak om te zorgen voor een duurzame beschikbaarheid van personeel (paragraaf 1.1) kwam het niet expliciet naar voren, maar ook daar is de inrichting van de organisatie aan de orde: schaarste op de arbeidsmarkt kan consequenties hebben voor die inrichting. Dit is een van de kernpunten van het raamwerk voor human resource management van Bax (2003, p.39).

Het bovenstaande vormt een goede reden om voor HRM-afdelingen in bedrijven de naam P&O (Personeel en Organisatie) te blijven gebruiken, zoals in veel Nederlandse bedrijven nog het geval is. Met zo'n affichering laat HRM zien dat het aan zijn eigen professionaliteit verplicht is om zichzelf verantwoordelijk te verklaren voor de inrichting van de organisatie, en om de daarbij bijbehorende manoeuvreerruimte te claimen.

Het is duidelijk dat HRM zich met de bovengenoemde claim op het terrein van anderen begeeft. Met name de collega's van PM (productiemanagement) plegen zich, terecht, met de inrichting van de organisatie te bemoeien, en als zij het al niet doen, dan is er nog altijd de managementtop die met oog op de aanstuurbaarheid van de organisatie zijn voorkeuren heeft voor bepaalde organisatievormen. Bij de inrichting van de organisatie spelen dus, zoals bij elk managementonderwerp overigens, meerdere belangen en afwegingen een rol. HRM kan ervoor kiezen om zich dan maar dienstbaar

op te stellen en mee te werken aan het inrichten van de organisatie zoals collega-managers dat verkiezen. Een HRM-afdeling die het Gouden-Tijden-Zware-Tijden-verhaal echter op zichzelf van toepassing acht, en die zich dus bewust is van het belang en de zwaarte van haar werk, kan zich dat niet permitteren, hoezeer dienstbaarheid misschien ook in de genen van de HRM-professie mag zitten. De M van HRM moet dan maar even richtinggevend zijn voor haar positiebepaling. Ze zal in de volle zin van het woord moeten managen, dat wil zeggen met of zonder bevoegdheden naar wegen zoeken om gedaan te krijgen wat ze nodig vindt.

2.2 Wenselijkheid 2: HRM mobiliseert politieke invloed binnen de organisatie

De hoge verwachtingen die moderne organisaties, getuige het Gouden-Tijden-verhaal, moeten hebben van HRM staan in schril contrast tot de bevoegdheden die diezelfde organisaties aan HRM-afdelingen plegen te geven. De HRM-professionals van die afdelingen kunnen plannen maken zoveel als ze willen, maar voor de realisatie van die plannen zijn ze afhankelijk van andere actoren in de organisatie, met name de lijnmanagers hoog en laag in de hiërarchie. Dit is een gegeven waar niets mis mee is; het is de consequentie van de alom gerespecteerde formule van integraal management maar dat neemt niet weg dat HRM wel te kampen heeft met een irritante discrepantie tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Deze discrepantie confronteert HRM-afdelingen met een dilemma. Ze kunnen zich formalistisch opstellen en de afhankelijkheid als een gegeven accepteren, maar dan lopen ze het risico dat ze morrend moeten toezien dat er van hun missie weinig terecht komt. Het alternatief is dat ze zich politiek opstellen en proberen hun missie ondanks hun afhankelijkheid te realiseren.

Op een ongebruikelijke maar realistische manier kijkend naar de HRM-functie binnen bedrijven beschrijft Silvester (2008) deze functie als een subsysteem van de politieke arena die elke organisatie is. Volgens zijn analyse zitten er twee kanten aan dat subsysteem. Aan de ene kant is HRM een onderdeel van het overkoepelende organisatiepolitieke systeem, waarbinnen machtige actoren – en dat hoeven niet de formeel hooggeplaatsten te zijn – hun belangen weten veilig te stellen. Alle HRM-instrumenten, of het nu gaat om wervingsprotocollen, beloningssystemen, functieclassificaties of wat dan ook, vervullen een rol in het politieke spel dat gespeeld wordt. Op papier zijn het neutrale entiteiten, maar door de finesses van hun ontwerp en door de manier waarop ze in de praktijk gehanteerd worden spelen ze de machtigen in de organisatie in de kaart. HRM is zo *nolens volens* medeverantwoordelijk voor de bestending van machtsverhoudingen. Tot zover de ene kant. De andere kant is dat de HRM-gemeenschap in de organisatie zelf een van de machtige actoren is, of dat in ieder geval zou kunnen zijn, en dat ze, voor zover ze dat is, in staat is om haar stempel op de organisatie te drukken.

De analyse van Silvester leest als een aanmoediging aan HRM-afdelingen om buiten alle formele regels om politieke invloed te mobiliseren omdat ze alleen op die manier kunnen voorkomen dat ze een speelbal worden van andere actoren in de politieke arena en ze alleen op die manier in staat zijn hun missie waar te maken. Zo gesteld is er eigenlijk geen dilemma en is er maar een keuze mogelijk. Het Gouden-Tijden-verhaal positioneert de HRM-afdeling in het centrum van de organisatie, waar zij niet ontkomt aan een confrontatie met de andere actoren die zich daar ophouden. Zij zal daar opnieuw de M van HRM richtinggevend moeten laten zijn voor haar positiebepaling en de confrontatie met andere actoren voluit aan moeten gaan. Geen enkele manager kan louter op basis van zijn of haar bevoegdheden zijn/haar werk doen. Het gebrek aan bevoegdheden van HR-managers is dan ook een relatieve maar geen wezenlijke handicap. Net als andere managers zullen ze het moeten hebben van additionele arrangementen ter versterking van hun positie. HRM is ordinair management. HR-managers die de Gouden Tijden boodschap op zichzelf van toepassing verklaren zullen bereid moeten zijn de politieke arena te betreden en te investeren in hun eigen machtspositie.

Om zicht te krijgen op de manier waarop aan dat investeren vorm gegeven kan worden zouden ze wat kunnen leren van organisatieadviseurs, waarmee ze het gebrek aan formele macht gemeen hebben. Onderzoek wijst uit dat de machtspositie van organisatieadviseurs berust op een breed

scala aan attributen, variërend van toegedichte deskundigheid en waargenomen nuttigheid tot reputatie van hun firma en een goed intra-organisationeel netwerk (Boogers-van Griethuijsen, Emans, Stoker & Sorge, 2006, Emans, Boogers-van Griethuijsen & Stoker, 2009). Menninga (2008) heeft een begin gemaakt met onderzoek om te bezien of HR-managers in organisaties met soortgelijke machtsattributen te maken hebben en dat lijkt inderdaad goeddeels het geval te zijn. Net als organisatieadviseurs doen HR-managers er daarom vermoedelijk goed aan zichzelf ter vergroting van hun effectiviteit met dat soort attributen op te tuigen en te manifesteren. Aanzetten voor ideeënvorming over hoe het politieke spel gespeeld kan worden kunnen verder ontleend worden aan onderzoek van de Rotterdam School of Management en de Hay Group, waaruit vooral een heel repertoire van beïnvloedingsgedragingen voor HR-professionals naar voren kwam (Goldsteen & Kloosterboer, 2008). Vooralsnog is er echter weinig traditie om op terug te vallen. Voorlopig is het pionierswerk.

2.3 Wenselijkheid 3: HRM bekommert zich om de implementeerbaarheid van al zijn producten

HRM-ers ontwikkelen programma's ter bevordering van de beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van het personeel. Deze programma's bieden ze aan aan lijnmanagers die er vervolgens mee aan de slag moeten. Het probleem is dat die lijnmanagers daar wel eens moe van worden en zich daardoor niet erg coöperatief opstellen. Deels is dat onvermijdelijk omdat er nu eenmaal veel komt kijken bij HRM-programma's (zie het Zware-Tijden-verhaal). Wat er echter ook aan de hand kan zijn, is dat HRM zich op de inhoudelijke kwaliteit van zo'n programma heeft blindgestaard (daar ligt ook primair zijn expertise), en te weinig aan de implementeerbaarheid ervan gedacht heeft.

Een basaal principe van verandermanagement is dat men omwille van de implementeerbaarheid van een door te voeren verandering niet alleen aandacht moet besteden aan de inhoud van die verandering, maar ook aan het veranderingsproces en de veranderingscontext (Armenakis & Bedeian, 1999, Self, Armenakis & Schraeder, 2007). Dit principe is van toepassing op alles wat HRM doet. Voor wat betreft het veranderingsproces gaat het bij de invoering van een HRM-programma om zaken als het betrekken van gebruikers (lijnmanagers dus) bij de programmaontwikkeling. Voor wat betreft de verandercontext gaat het bij voorbeeld om de beschikbaarheid van materiële ondersteuning. HRM moet dit principe verwerken in zijn werkzaamheden. Het kan niet de schuld aan anderen geven als een van zijn programma's sneuvelt omdat het onvoldoende weerklink vindt.

Emans (2008) heeft, uitgaande van het bovengenoemde basale principe van verandermanagement, een stelsel van 'hefbomen voor implementatie' ontvouwd: factoren waar HRM rekening mee te houden heeft bij het doorvoeren van zijn programma's. Inhoudgerelateerde hefbomen zijn: programmastandaardisatie, programmacomplexiteit en aansluiting bij bestaande praktijken. Procesgerelateerde hefbomen zijn: participatieve ontwikkeling, geleidelijkheid van de invoering, aandacht voor machtsverhoudingen en ruimte voor blijvende verbetering. Contextgerelateerde hefbomen hebben, tot slot, te maken met de opstelling van HRM zelf: als vraagbaak, als klankbord en als taakverlichter van het lijnmanagement. Op de Hanzehogeschool Groningen is onderzoek gaande over de realiteitswaarde van dit hefbomenstelsel. Als het verder gevalideerd is biedt het HRM-ers een handvat voor het optimaliseren van de implementeerbaarheid van hun programma's.

Terzijde zij opgemerkt dat de verandermanagementrol die hier aan HRM wordt toegedicht een veel beperktere is dan de rol van 'change agent' in het vier-rollenmodel van Ulrich (zie de uiteenzetting daarvan in het intermezzo in het Zware-Tijden-verhaal in paragraaf 1.1). Bij Ulrich komt het neer op de rol van een interne consultant die als projectleider ingezet wordt bij de implementatie van organisatieveranderingen. Het gaat hem om alle organisatieveranderingen, geïnitieerd door wie dan ook, waarmee hij dus een werkteerein voor HRM claimt dat voor een deel niets van doen heeft met de zorg voor beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid of vitaliteit van personeel. Er is natuurlijk niets op tegen als een HRM-afdeling het implementeren van die veranderingen er als taak bij neemt, bijvoorbeeld omdat ze de competenties ervoor in huis heeft. Maar het is geen core-business.

2.4 Wenselijkheid 4: HRM verzakelijkt zijn zelfkritiek

HRM-ers beschikken over een gezonde hoeveelheid zelfkritiek. Dit laat zich aflezen uit de vele beschouwingen in vakbladen over de waarde en de identiteit van het vak. Voor elke professionele gemeenschap, dus ook die van HRM, is zo'n kritische opstelling een goede zaak, omdat zij eraan bijdraagt dat de vakbeoefening zich van binnenuit blijft verbeteren. In het geval van HRM, echter, klinkt er in de beschouwingen relatief vaak twijfel over en ontevredenheid met het eigen vak door, met in het verlengde daarvan wel eens de neiging om de identiteit van het vak fundamenteel ter discussie te stellen. Dat laatste is jammer, omdat dat de verbetering van binnenuit eerder blokkeert dan bevordert. Soms dreigt de discussie erdoor te blijven hangen in grondslagenkwesities. Een meer zakelijke omgang met zelfkritiek, leidend tot een stapsgewijze verbetering van de vakbeoefening, is in ieder geval minstens zo vruchtbaar. Hieronder volgt een pleidooi voor zo'n zakelijke aanpak, opgehangen aan twee kwesties die de discussie domineren: de ethische vraag over welke belangen HRM dient, en de technische vraag over wat de meerwaarde van HRM voor de organisatie is.

2.4.1 Over de ethische vraag welke belangen HRM dient

Wie het over Human Resources heeft, heeft het tegelijkertijd over bedrijfsresources en over mensen. In discussies over HRM wordt dit weleens als een contradictie gezien omdat de zorg voor bedrijfsresources van een andere orde is dan de zorg voor mensen. HRM lijkt daardoor met een schier onoplosbaar ethisch dilemma te zitten (zie Waltman, 2008, voor een goede verwoording van deze dilemmabeleving).

De vraag is of het zo dramatisch ligt. Bij elk managementvraagstuk spelen niet geheel met elkaar sporende oogmerken en randvoorwaarden een rol. HRM-vraagstukken vormen wat dat betreft geen uitzondering. Voluit gaat het bij HRM gaat het om de zorg voor de beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van werknemers, en daarbij ook om het respecteren van de gevoelens, het voorzien in de behoeften, het behartigen van de belangen en het honoreren van de rechten van diezelfde werknemers. Het kan niet anders dan dat er zich tegenstrijdigheden voordoen binnen het geheel van deze vereisten. Dat is echter geen reden om zich in te graven in een positie van waaruit het ene dan wel het andere vereiste voorrang krijgt. Bij elke managementrol horen intra-rol-conflicten en het is een kwestie van professioneel management om deze onder ogen te zien en er op een creatieve manier mee om te gaan (dat kan overigens alleen als men zich zelfbewust en autonoom opstelt, wat extra actualiteit geeft aan het machtsthema van paragraaf 2.2). Dat is wat de M van HRM betekent voor het omgaan met ethische dilemma's.

Schuiling, Heine, van den Boogaart en Keuzenkamp (2008) hebben het over het 'gepolariseerde gedoe van de jaren zeventig met zijn heftige discussies of P&O nu aan de kant van de mensen of aan de kant van het bedrijf moet staan'. Hun inschatting is dat de HRM-gemeenschap dit achter zich gelaten heeft. 'Discussie gesloten' zeggen ze daarmee terecht. De volgende stap is dan dat de HRM-gemeenschap bouwt aan werkwijzen om professioneel met de haar kenmerkende intra-rol-conflicten om te gaan. Dat is altijd voor verbetering vatbaar. Discussies daarover zijn vruchtbaar. Zij kunnen zakelijk gevoerd worden.

2.4.2 Over de technische vraag naar de meerwaarde van HRM

Er duiken nog al eens berichten op in de vakpers die erop wijzen dat het niet optimaal gesteld is met de reputatie van HRM binnen bedrijven. Claus en Vloeberghs (2005) geven onderzoeksresultaten die aangeven dat Nederlandse HR-managers zelf de indruk hebben slechts matig gewaardeerd te worden binnen hun organisaties, Schuiling *e.a.* (2008) citeren een paar bronnen die in nogal denigrerende termen spreken over de waarde van HRM voor bedrijven. Goldsteen en Kloosterboer (2008) verwijzen naar eigen onderzoek en praktijkwaarnemingen die op hetzelfde wijzen. Binnen de HRM-gemeenschap geeft dit soort berichten nog al eens aanleiding tot zelfonderzoeken die uitmonden in nieuwe ideeën over de contouren en nieuwe legitimeringen van het vak. De vraag is of dat zinvol is.

Er is een tijd geweest dat HRM zich nog moest bewijzen. We hebben het dan over de tijd dat het vak nog personeelsmanagement heette en het zich voornamelijk met personeelsadministratie bezighield en zich verder als behartiger van de belangen van personeelsleden manifesteerde. Voor andere managers was het toen niet altijd duidelijk wat dat voor hún dagelijks werk te betekenen had. De vraag naar nut en legitimiteit lag daardoor voor de hand en HRM-ers gingen de discussie daarover niet uit de weg. Maar de tijden zijn veranderd. Het Gouden-Tijden-verhaal laat zien dat de positie van HRM *an sich* niet meer zinvol ter discussie te stellen is en dat eventuele negatieve berichten over de ervaren meerwaarde van HRM dus nooit een reden kunnen zijn voor zoektochten naar nieuwe contouren en legitimeringen van het vak. Als een volwassen professie kan HRM zulke berichten opvatten als leerzame feedback, maar niet als meer dan dat. Het kan dan, zichzelf trouw blijvend, gewoon doorgaan met de zorg voor de beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van het personeel, erkennende dat die zorg altijd voor verbetering vatbaar is. Dat is een zakelijke en vruchtbare manier van omgaan met kritiek en zelfkritiek. De neiging om zich in legitimeringdiscussies te laten meegaan is een relict uit het verleden.

2.4.3 Over de gevaarlijke verleidelijkheid van hypes

Wat zeker vermeden moet worden is het onzakelijk meegaan met hypes met betrekking tot nieuwe werkterreinen voor HRM. De zorg voor beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van het personeel is een mooi afgegrensd taakgebied, herkenbaar voor de afnemers van HRM-diensten. Verruiming van dit taakgebied kan tot een hybride geheel leiden wat ten koste van de herkenbaarheid gaat. Een voorbeeld van zo'n hype is 'Duurzaam HRM' zoals dat in bepaalde publicaties gestalte krijgt. Op zichzelf is er met de aanduiding 'Duurzaam HRM' niets mis, in tegendeel, zij accentueert de toekomstgerichtheid van HRM. In die betekenis is het lectoraat 'Duurzaam HRM' ook neergezet in het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (van Lieshout, 2008) en de term 'duurzaam' is niet voor niets geregeld gebezigd in de voorgaande beschouwingen. Maar in sommige publicaties wordt er méér aan 'Duurzaam HRM' opgehangen, namelijk de verantwoordelijkheid voor MVO, het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een bedrijf. We zien dit terug bij onder meer Rauwerdink (2009) en Schoemaker, Nijhof & Jonker (2006), de laatste overigens zonder dat ze de term 'duurzaam HRM' gebruiken. Een zelfbewust HRM zegt nee tegen deze invitatie tot werkterreinuitbreiding. Één reden is al genoemd: ja zeggen zou afbreuk doen aan de eigen identiteit. Een andere reden is dat MVO er bepaald niet bij gebaat zou zijn. Door de verantwoordelijkheid voor MVO op zich te nemen zou HRM degenen die er werkelijk verantwoordelijk voor zijn een excuus geven om er geen aandacht aan te geven.

3. Een agenda voor HRM-onderzoek

Gouden tijden, Zware tijden, nee, erg rustig is het niet, aan het HRM-front. Aan het HRM-onderzoekfront is de situatie niet anders. HRM-onderzoek kent een rijke traditie. Indrukwekkend is met name de traditie van het onderzoek over wat genoemd wordt de HRM-performance link, dat is onderzoek waarin met correlatieve analyses de samenhang bestudeerd wordt tussen aan de ene kant de inzet van HRM en aan de andere kant het prestatieniveau van bedrijven. Boselie, Dietz en Boon (2005) konden een overzicht geven van uitkomsten van niet minder dan 104 onderzoeken in die traditie die in vooraanstaande internationale tijdschriften gerapporteerd waren tussen 1994 en 2003.

De rationale van deze onderzoekstraditie, of eigenlijk van de vraagstelling in deze traditie, is gelegen in de behoefte om aan te tonen dat HRM ertoe doet. Er klinkt dus twijfel in door over het nut van HRM. Tegen de achtergrond van het hiervoor ontvouwd Gouden-Tijden-verhaal begint deze onderzoekstraditie daardoor iets anachronistisch te krijgen. Nog afgezien van de vele, voor de hand liggende, methodologische en conceptuele problemen waarmee HRM-performance link-onderzoek te kampen heeft (een problematiek die is uitgesponnen door Purcell en Kinnie, 2007) is het daarom de vraag of dit het type onderzoek is waar het werkveld in de huidige tijd baat bij heeft. De onderzoeken waar het om gaat zijn toonbeelden van researchvakmanschap, en bij elkaar hebben ze bijgedragen aan de legitimiteit van de HRM-professie, maar de Gouden-Tijden- Zware-Tijden-realiteit genereert vraagstellingen van een andere orde.

Twee onderzoekslijnen liggen voor de hand. De ene komt neer op een zodanige analyse van HRM-instrumenten en HRM-programma's dat er lessen aan ontleend kunnen worden ter verbetering van de HRM-praktijk. Dergelijk onderzoek ondersteunt het constructief omgaan van de beroepsgroep met haar zelfkritiek. Een geëigende methode hiertoe is die van *collaborative research* (Shani, David & Willson, 2004), een case study-methodologie waarin onderzoekers in een gesystematiseerde samspraak met een variëteit van actoren binnen een organisatie de werkzaamheid, of de onwerkzaamheid, van instrumenten en programma's proberen te doorgronden. Voor een goed deel komt deze methodologie neer op *kenniseliciteratie*: explicitering en validering van ervaringen van de in het onderzoek participerende actoren, gevolgd door het integreren van deze ervaringen in case-overstijgende proposities (zie Emans, 2004a, voor een uitwerking van deze onderzoeksbenadering).

De andere onderzoekslijn heeft te maken met de sociaaleconomische ontwikkelingen waar HRM mee geconfronteerd wordt. De beroepsgroep heeft er belang bij dat die ontwikkeling gemonitord worden. Dit soort onderzoek gebeurt op grote schaal. Een voorbeeld vormen de arbeidsmarktverkenningen die de Rijksuniversiteit Groningen doet voor het Centrum voor Werk en Inkomen Noord-Nederland (zie bijvoorbeeld Broersma, Stelder & van Dijk, 2008). Het Zware-Tijden-verhaal liet zien dat het niet alleen om arbeidsmarktontwikkelingen gaat maar ook om een veelheid van andere ontwikkelingen waar HRM mee geconfronteerd wordt. Er blijft in deze onderzoekslijn altijd werk aan de winkel.

Langs beide lijnen is er binnen het lectoraat Duurzaam HRM sinds de start ervan in januari 2009 met onderzoek begonnen. Ik noem drie van de tot nu toe genomen initiatieven.

Ten eerste. Het project 'Regionale samenwerking van bedrijven bij Human Resource Planning'. Daar hebben we een zogenaamde RAAK-subsidie voor aangevraagd. Het is een project van de lectoraten Flexicurity en Duurzaam HRM gezamenlijk. Het is geprogrammeerd in samenwerking met de Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta, de universiteit van Tilburg en niet te vergeten Noorderlink, dat zelf een toonbeeld van regionale samenwerking is. Noorderlink heeft trouwens – en daar mogen we heel blij mee zijn – aan de wieg gestaan van het lectoraat Duurzaam HRM. Vol verwachting klopt ons hart: een dezer dagen verwachten we bericht van de subsidiënt.

Ten tweede. Het plan is een – wat we noemen - exitgespreksservice op te zetten, met inschakeling van Personeelsmanagementstudenten. In bedrijven die mee willen doen gaan deze studenten dan systematisch vraaggesprekken voeren met vertrekkende medewerkers, om met de uitkomsten daarvan die bedrijven een spiegel voor te houden en om zicht te krijgen op de werkbeleving van hedendaagse werknemers.

Ten derde. Rond het lectoraat is een zogeheten kenniskring geformeerd, tot nu toe bemenst met drie docenten, en daarmee zijn we begonnen de implementeerbaarheidsproblematiek van een aantal Duurzaam-HRM-projecten onder de loop te nemen. In november presenteren we de uitkomsten op de conferentie van het Dutch HRM-network.

Een hele agenda dus. Het is het type onderzoek waarmee een hogeschool zich kan profileren. Het is geëngageerde wetenschapsbeoefening ('engaged scholarship', van de Ven, 2007), waarin praktijkgerichtheid samengaat met de ambitie van fundamenteel verklarend onderzoek. De Hanzehogeschool Groningen heeft ingezet op de ontwikkeling van kenniscentra waarvan dit type onderzoek het primaire proces uitmaakt (van der Sijde, 2009). De organisationele inbedding van de bovengenoemde projecten kan dus niet beter. Een persoonlijke noot hierbij is dat het om een type onderzoek gaat waarbij een grote rol is weggelegd voor het interview als gegevensverzamelingsinstrument. Ik maak al decennia werk van de ontwikkeling van een interviewsystematiek die ervoor moet zorgen dat de verzamelde informatie valide, relevant en ook nog eens verwerkbaar is (Emans, 2004b). Het kan niet anders of het lectoraatswerk zal, bij wijze van spin-off, resulteren in een verdere ontwikkeling van die systematiek.

Resumé

De vraag die in deze voordracht werd opgeworpen was: welke bijdrage kan een kennisinstelling als de Hanzehogeschool Groningen leveren aan het vakgebied HRM, gegeven de situatie waarin dat vakgebied zich bevindt.

Die situatie werd beschreven als een 'Gouden-Tijden-Zware-Tijden'-realiteit. Als gevolg van de hyperturbulentie, hypercomplexiteit, en hypercompetitiviteit van de omgeving waarin hedendaagse organisaties zich bevinden, zo werd gesteld, is HRM managementprioriteit nummer één geworden. Dit liet zich uitleggen aan de hand van het psychologische paradigma van de lerende organisatie en van de economische Human Resource Based View of the Firm. Gouden tijden voor HRM zijn het gevolg, zo werd geconcludeerd: er rusten significante verantwoordelijkheden op HRM. Een ander deel van de HRM-realiteit die naar voren kwam hield in dat het vakgebied, met zijn viervoudige verantwoordelijkheid voor duurzame beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel, geconfronteerd wordt met grote problemen. Zware tijden dus.

Een uitwerking van het Gouden-Tijden-Zware-Tijden-gegeven gaf vervolgens aanleiding tot vier wenselijkheden voor de positionering van HRM in bedrijven. Alle vier komen ze neer op een HRM dat professioneel inhoud geeft aan de managementcomponent van zijn ambacht: het positioneert en afficheert zich als P&O (Personeel & Organisatie), het mobiliseert politieke invloed binnen de organisatie, het bekommert zich om de implementeerbaarheid van al zijn producten en, tot slot, het verzakelijkt zijn zelfkritiek.

Tegen de achtergrond van de situatie, aldus geschetst, werd tot slot in grote lijnen een bescheiden maar betekenisvolle onderzoeksagenda voor kennisinstellingen als de Hanzehogeschool Groningen ontvouwd. Twee onderzoekslijnen werden onderscheiden: analyse van concrete HRM-praktijken en monitoring van voor HRM relevante ontwikkelingen in de samenleving. Dit soort onderzoek levert uitkomsten die de HRM-gemeenschap helpen bij de verdere ontwikkeling van haar ambacht. Het is het soort onderzoek waarmee hogescholen zich in Nederland kunnen profileren.

Tot slot

Ik beschouw het lectoraat als een opgave, maar ook als een voorrecht. En dat laatste heb ik aan veel mensen te danken, teveel om op te noemen. Ik sta er toch even bij stil.

Ik heb veel waardering voor de leden van het College van Bestuur van de Hanzehogeschool en de leden van het managementteam en de directie van het Instituut voor Bedrijfskunde, omdat ze de wijsheid hadden het vakgebied HRM op de onderzoeksagenda van hun kennisinstelling te zetten. Ik hoop dat ik hen met deze voordracht bevestigd heb in de overtuiging dat ze daar heel goed aan gedaan hebben. En ik hoop natuurlijk dat ze grondig kennis nemen van de inhoud van deze voordracht want daar staan behartenswaardige dingen in voor hen.

Ik heb veel waardering voor de collega's van het kenniscentrum Arbeid. De ambiance die zij creëren voor het lectoraatwerk is perfect. De gezamenlijke RAAK-subsidie-aanvraag is maar een van de vele uitingsvormen daarvan. Het KCA loopt volgens mij maar één gevaar: dat het nog eens bezwijkt onder zijn eigen enthousiasme.

Ik heb veel waardering voor de werkgemeenschap van de opleidingen Personeelsmanagement. Een team van enthousiaste, toegewijde deskundige onderwijsgeveenden en onderwijsondersteunenden. Vrienden van PM, niet verder vertellen, maar ik beschouw het lectoraat toch vooral als jullie lectoraat.

Ik heb veel waardering voor de collega's in mijn andere werkring, de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Ze hebben de deeltijdse overgang naar de Hanzehogeschool ruimhartig gefaciliteerd. En het samenwerken met hen is een intellectueel feest. Houd er rekening mee, geachte FEB-collega's, dat ik iets ga doen met de linking-pin-positie waarin ik beland ben. Bruggetjes bouwen, dat soort dingen.

Dat bruggetjes bouwen heeft ook betrekking op de werkeenheid Sociale en Organisatiepsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen, waar ik tot 1999 deel van uitmaakte. Als ik vandaag waardering uitspreek wil ik de collega's uit die tijd niet overslaan. Ik voel me nog altijd een van hen en dat zegt toch wel wat.

Over waardering sprekend kom ik, tot slot, bij mijn familie en vrienden. De voornaamste inspiratiebron voor wat ik van mijn leven probeer te maken. Bij het uitspreken van waardering heb ik tot nu toe geen namen genoemd. Daar was geen beginnen aan. Maar nu het om vrienden en familie gaat maak ik een uitzondering. Ik noem, met voor- en achternaam: Sophie Emans, want zij is jarig vandaag. Ze wordt namelijk één jaar. Sophie, ik bewaar een exemplaar van de installatierede voor je voor de tijd dat je kan lezen. Je vindt hem dan vast interessant.

Het is tijd om af te ronden. Ik heb van alles beweerd. U denkt misschien: laat eerst maar eens wat zien. Dat kan ik me wel voorstellen. Daarom besluit ik met een gedicht waarin die gedachte verwoord wordt, bij wijze van waarschuwing voor iedereen die zich lector durft te noemen.

'Gesprek tijdens de receptie na een lectorinstallatie'.

Wat een gedoe zeg
zo'n lector die plechtig
een les opzegt.

Zég me,
wat héb je daaraan?

'K zeg pas bravo,
als ie
ontegenzeggelijk
zeggen kan: 'zo!
zo gezegd zo gedaan'.



Eindnoten

- 1 Onderzoek wijst uit dat er in ongeveer 80 % van de de Nederlandse bedrijven geen aparte Human Resource managers zijn (enquête onder het OSA-arbeidsvraagpanel van 2005, Bekker et al. 2007, het gaat hier om Nederlandse bedrijven met 5 of meer werknemers) terwijl daar natuurlijk wel degelijk HR-management bedreven wordt. Het is daar onderdeel van het totaal-management. En bij de bedrijven waar wel een aparte HRM-afdeling is, ligt de HRM-verantwoordelijkheid uiteindelijk toch bij het management als geheel.
- 2 Dank aan Ad Peelen die mij vlak voor het ter perse brengen van de tekst attendeerde op deze publicatie. Er is overigens een belangrijk verschil tussen het betoog van Ulrich uit 1997 en dat van Ulrich, Brockbank, Johnson en Younger uit 2007. Dat heeft te maken met de onderbouwing van de gepresenteerde modellen. Het 2007-model komt voort uit wereldwijde enquêtes onder HR-professionals en andere informanten en kan daarmee gezien worden als een stelsel van empirisch onderscheidbare HRM-competenties. Van het 1997-model kan iets dergelijks niet gezegd worden. Dat is meer een denk-product. Het is de neerslag van Ulrich's eigen visie op HRM. Caldwell (2003) noemt het daarom een prescriptief, dat wil zeggen niet-empirisch model. Ondanks dit nogal fundamentele verschil echter is de verwantschap tussen beide modellen dermate in het oog springend, dat het 2007-model alleen maar als de beoogde opvolger van het 1997-model gezien kan worden.
- 3 Onderzoeksgegevens van onder meer RWI (Raad voor Werk en Inkomen), CWI (Centrum voor Werk en Inkomen), CPB, CBS, OESO en de kenniscentra Cedefop (EU-agentschap), OSA (Tilburg), ROA (Maastricht) en SEOR (Rotterdam).
- 4 Een verwante maar explicieter geïntroduceerde en meer gangbare term is "Knowledge Based View of Strategy" (Eisenhardt & Santos, 2002). Deze verwijst naar het inzicht dat opgeslagen en toegankelijk gemaakte kennis de strategisch meest belangrijke resource van een organisatie is. Daarmee drukt hij grotendeels hetzelfde uit als "Human Resource Based View of the Firm", aangezien het bij kennis voor een belangrijk deel om onverwoorde kennis (tacit knowledge) gaat, kennis dus die geheel berust bij mensen in de organisatie. De Human Resource Based View is te zien als een veralgemenisering van de Knowledge Based View aangezien hij ook betrekking heeft op menselijke capaciteiten die we niet geneigd zijn onder de noemer van kennis te brengen, zoals attitudes en engagement.
- 5 Om precies te zijn: bij Paauwe heette het de Human Resource Based *Theory* of the Firm.

Referenties

- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293 – 315.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barney, J. & Arikan, A.M. (2002). The Resource Based View: origins and implications. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J.S. (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk Kiezen; Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bekker, S., Ester, P., Evers, G., Gielen, A., Josten, E., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J. & Voogd-Hamelink, M. (2007). *Trendrapport Vraag naar Arbeid 2006*. Tilburg: OSA.
- Biemans, P. (2007). *Het Veranderende Beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of Feit?*. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap. Haarlem: Hogeschool INHOLLAND.
- Biemans, P. (2008). Veranderingen van het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (1), 5-31.
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. London : McGraw-Hill.
- Boogers-van Griethuijsen, A.I., Emans, B.J.M., Stoker, J.I. & Sorge, A.M. (2006). Twelve foundations for the power position of consultants. In: Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 313 - 327). Cheltenham, UK: Edwar Elgar.
- Boselie, J.P., Koene, B.A.S. & Paauwe, J. (1998). *Human Resource Management & Performance; towards a more Balanced Perspective*. Rotterdam: RIBES, Rotterdam Institute for Business Economic Studies.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Communalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67 – 94.
- Bouma, J. & Emans, B.J.M. (2005). Participatief leidinggeven aan organisatieverandering; een onderzoek rond de invoering van Customer Relationship Management. *Gedrag & Organisatie*, 18, 122-138.
- Bouma, J. (2009). *Why Participation Works*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Broersma, L., Stelder, D. & van Dijk, J. (2008). *Noordelijke Arbeidsmarktverkenning 2008*. Groningen: CWI Noord-Nederland.
- Buitelaar, W. & Meer, M. van der (2009). Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie. *Tijdschrift voor HRM*, 11(3), 66-89.

- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 983- 1004.
- Cascio, W.F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource management*. London: Prentice-Hall.
- Claus, L. & Vloeberghs, D. (2005). Voorwaarden tot het uitbouwen van HRM als een professionele loopbaan. *Tijdschrift voor HRM*, 8(3), 5-22.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een Toekomst die Werkt*. Advies aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cool, K., Costa, L.A. & Dierckx, I. (2002). Constructing competitive advantage. In: Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 55 -71). London: SAGE publications.
- Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2008). De lange mars van besef naar beleid: werkgevers en (hun) oudere werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 11(2), 40-62.
- Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Prentice Hall.
- Dickmann, M., Brewster, C. & Sparrow, P. (2008). *International Human Resource management*. London: Routledge.
- Doorewaard, H. & Meihuizen, H.E. (2000). Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 39-57.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003a). HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 272-286.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003b). HRM en de relationele theorie van emoties. *Tijdschrift voor HRM*, 6 (2), 41-63.
- Eisenhardt, K.M. & Santos, F.M. (2002). Knowledge-based view: a new theory of strategy. In: Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 139-164). London: SAGE publications.
- Emans, B.J.M. (2004a). De gedroomde verbondenheid van wetenschap en praktijk in de organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 17, 310- 326.
- Emans, B.J.M. (2004b). *Interviewing, Theory, Techniques and Training*. Groningen: Stenfort Kroese.
- Emans, B.J.M. (2007a). A tree-like representation of essential pay policy characteristics. In: Antoni, C.H., Baeten, X., Emans, B.J.M. & Kira, M. (Eds), *Shaping Pay in Europe, a Stakeholder Approach* (pp. 53-61). Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.
- Emans, B.J.M. (2007b). The employee's perspective on pay: equity, need, justice, culture and categorisation. In: Antoni, C.H., Baeten, X., Emans, B.J.M. & Kira, M. (Eds), *Shaping Pay in Europe, a Stakeholder Approach* (pp. 95-107). Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.
- Emans, B.J.M. (2008). *Werken aan de implementeerbaarheid van HRM; een onderbelichte kant van het HRM-ambacht*. Voordracht op de Noorderlinkdagen, Groningen, 6 november 2008.

- Emans, B.J.M., Boogers-van Griethuijsen, A.I. & Stoker, J.I. (2009). Power bases and power use in consultancy. In: Buono, A.F. & Poulfelt, F. (Eds), *Consultant-client Collaboration: Coping with Complexity and Change* (pp. 219-231). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Ester, P. (2008). HRM na de Bakker: sleuteldiscipline die werkt. *Tijdschrift voor HRM*, 11(3), 53-55.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 8(3), 47-73.
- Fruytier, B. (2008). *Arbeidsproductiviteit en Arbeidsparticipatie, Samenspraak of Tegenspraak? Personeel- en Organisatiebeleid als Motor voor Sociale Innovatie in Arbeidsorganisaties* (openbare les Lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties). Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: the supervisor's role. In: Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 19* (pp. 93-118). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Goldsteen, A. & Kloosterboer, A. (2008). Het Calimero-complex ontstegen; de toegevoegde waarde van HR kan aanzienlijk omhoog. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87 (9), 11-16.
- Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland, Personeelsvoorziening met Stip op de Agenda van Management en HR; Beschikbaarheid en Inzetbaarheid van Personeel Steeds Belangrijker voor Bedrijven* (openbare les Lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties). Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Kaufman, B.E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp.19 - 47). Oxford, UK, Oxford University Press.
- Kluytmans, F. (2008). *Van Verzorger naar Spelverdelers; over veranderende posities op het HR-speelveld*. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategic Human Resource Management. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Kluytmans, F. (2009). Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 12 (1), 41-64.
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: implementation, outcomes and management. In: Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 18* (pp. 1-28). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Lieshout, H.A.M. van (2008). *Partners in Arbeidsmarktorganisatie* (rede ter gelegenheid van de opening van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen). Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: Academic Service.
- Ligteringen, B. (2008). Fin de siècle; waar gaat het heen met HRM? *Gids voor Personeelsmanagement*, 87 (9), 25-28.
- Lovas, B. & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21, 875-896.
- Meer, M. van der & Buitelaar, W. (2009). *Balancing Roles – bridging the divide between HRM, employee participation and learning in the Dutch knowledge economy; AIAS working paper, nr. 69*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Instituut voor Arbeidsstudies.

- Menninga, M. (2008). *The Power Position of HR Professionals and their Influence in the Interaction with Line Management*. Master thesis MscBA, specialization Change Management. Groningen: University of Groningen, Faculty of Economics and Business.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2008). Job and team design: toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39-91.
- Nauta, A. & Gründeman, R. (2005). Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug. *Tijdschrift voor HRM*, 8 (1), 91 – 106.
- O'Reilly III, C.A. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value; How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pauwwe, J. (2004). *HRM and Performance; Achieving Long Term Viability*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 533 - 551). Oxford, UK, Oxford University Press.
- Rauwerdink, S. (2009). Doe maar duurzaam; hoe HR kan bijdragen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. *Gids voor Personeelsmanagement*, 88 (1/2), 32-34.
- Sanders, J., Ybema, J.F. & Gründemann, R. (2005). Van bedrijfsfitness naar integraal gezondheidsmanagement. *Tijdschrift voor HRM*, 8 (4), 77 – 102.
- Schoemaker, M., Nijhof, A. & Jonker, J. (2006). Human Value Management; the influence of the contemporary developments of Corporate Social Responsibility and social capital on HRM. *Management Review*, 17 (4), 448-465.
- Schuiling, G., Heine, W. Boogaart, H. van den & Keuzenkamp, M. (2008). De toekomst van Human Resource Management. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (1), 35 – 50.
- Self, D.R., Armenakis, A.A. & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7 (2), 211-229.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (2000). The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: why single-valued objective functions are not quite enough. In: Beer, M. & Nohria, N. (Eds). *Breaking the Code of Change* (pp. 59 – 81). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shani, A.B., David, A. & Willson, C. (2004). Collaborative research; alternative roadmaps. In: Adler, N., Shani, A.B. & Styhre, A. (Eds), *Collaborative Research in Organizations* (pp. 83-100). London: SAGE.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Taylor, M.S., Coyle Shapiro, J.A.M., Liden, R.C., McLean Parks, J., Morrison, E.W., Porter, L.W., Robinson, S.L., Roehling, M.V., Rousseau, D.M., Schalk, R., Tsui, A.S. & Van Dyne, L. (2004). The employee-organisation relationship: a timely concept in a period of transition. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 23, 291-370.
- Sijde, N. van der (2009). *Startnotitie Praktijkgericht Onderzoek in HBO-Masters; een discussiestuk*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

- Silvester, J. (2008). The good, the bad and the ugly: politics and politicians at work. In: Hodgkinson, G.P. & Ford, J.K. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 23 (pp. 107-148). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Soens, N. & Vos, A. de (2008). Best practices in bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding; een geïntegreerde aanpak. *Tijdschrift voor HRM*, 11(1), 59-83.
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt; aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3(1), 7 - 34.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Hite, J.P. (1995). Choice of employee-organisation relationship: influence of external and internal organisational factors. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 117-151.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Tripoli, A.M. (1995). Alternative approaches to the employee-organisation relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. (2007). Human resource competencies: responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1-12.
- Ven, A. van de (2007). *Engaged Scholarship; a Guide for Organizational and Social Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Verburg, R.M. (1998). *Human Resource Management; optimale praktijken en configuraties*. Proefschrift Vrije Universiteit. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Verbruggen, M., Forrier, A. & Sels, L. (2005). Een toepassing van het employability-procesmodel: naar een recht op loopbaanbegeleiding. *Tijdschrift voor HRM*, 8(2), 75-99.
- Vos, A. de, Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 55-80.
- Waltman, H. (2008). Kiezen, niet volgen; de laatste kans voor P&O? *Gids voor Personeelsmanagement*, 87(9), 38-42.
- Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J. (2002). *Lerend Organiseren; als meer van hetzelfde niet helpt* (tweede druk). Groningen: Stenfert Kroese.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.